

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GIOVANA MORONI BIANCHI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM
UMA EMPRESA METALÚRGICA LOCALIZADA NA CIDADE DE BENTO
GONÇALVES**

BENTO GONÇALVES

2019

GIOVANA MORONI BIANCHI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM
UMA EMPRESA METALÚRGICA LOCALIZADA NA CIDADE DE BENTO
GONÇALVES**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Dr. Fernando Ben.
Orientador TCC II: Prof. Dr. Fernando
Ben.

BENTO GONÇALVES

2019

GIOVANA MORONI BIANCHI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM
UMA EMPRESA METALÚRGICA LOCALIZADA NA CIDADE DE BENTO
GONÇALVES**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Dr. Fernando Ben.
Orientador TCC II: Prof. Dr. Fernando
Ben.

Aprovado (a) em 04/12/2019

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Dr. Fernando Ben
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof^a. Me. Joice de Souza
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof^a. Me. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico esse trabalho a todos que sempre estiveram ao meu lado, e que, de alguma forma contribuíram para que o presente trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Ben, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, aos meus pais pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

“Pensar é apenas seguir, raciocinar é juntar dados, e refletir é avaliar o que vale a pena”.

Elan Klever

RESUMO

O atual cenário econômico caracterizado por sua globalização e concorrência tem provocado desafios para a gestão das empresas. É nesse contexto que a controladoria desempenha um importante papel dentro da organização, oferecendo ferramentas que possibilitem a tomada de decisão de forma mais rápida e assertiva, dentre elas, o *Balanced Scorecard* que é composto por quatro perspectivas, sendo elas, financeira, de clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento. O objetivo deste estudo é verificar se o BSC como ferramenta de gestão pode oferecer elementos para otimização dos resultados em uma empresa metalúrgica localizada na cidade de Bento Gonçalves, RS. Para alcançar os objetivos propostos foram apresentados aspectos conceituais sobre controladoria, bem como sobre o *Balanced Scorecard* e suas perspectivas. O estudo baseou-se em uma pesquisa exploratória desenvolvida por meio de um estudo de caso. Após o mapeamento e análise dos processos da empresa, foi elaborada uma proposta de implantação de indicadores para serem acompanhados dentro da organização, sempre tendo como base a missão elaborada pela empresa. O resultado do estudo possibilitou aos gestores um melhor entendimento sobre a relação entre os indicadores e o resultado de cada um deles no plano estratégico da empresa. Ainda, aconselha-se que seja criada uma cultura interna dentro da organização para alimentar e acompanhar os indicadores elaborados.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Indústria metalúrgica. Indicadores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução estratégica em termos operacionais.	21
Figura 2 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução estratégica em termos operacionais.	27
Figura 3 - Relação de causa e efeito da estratégia	28
Figura 4 - Cronograma para implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	32
Figura 5 - Pavilhão ao qual a empresa desenvolve suas atividades	37
Figura 6 - Equipamento para fabricação de cerveja artesanal	38
Figura 7 - Organograma.....	39
Figura 8 - Mapeamento do processo de venda	41
Figura 9 - Mapeamento do processo de compra.....	42
Figura 10 - Mapeamento do processo produtivo	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Número de colaboradores.....	40
Quadro 2 - Perspectiva financeira.....	45
Quadro 3 - Reduzir custo com processos ineficientes	46
Quadro 4 - Aumento total da receita bruta	46
Quadro 5 - Aumento total da receita líquida.....	47
Quadro 6 - Melhorar a disponibilidade do fluxo de caixa.....	48
Quadro 7 - Indicadores da perspectiva de clientes	49
Quadro 8 - Reduzir o tempo na entrega de produtos	50
Quadro 9 - Entender as necessidades dos clientes, avaliar pontos positivos e negativos.....	50
Quadro 10 - Fidelizar e reter os clientes	51
Quadro 11 - Prospecção de novos clientes.....	52
Quadro 12 - Processos internos.....	53
Quadro 13 - Minimizar os custos com assistência técnica	54
Quadro 14 - Posicionar de forma assertiva o status do pedido ao cliente.....	55
Quadro 15 - Reduzir o desperdício das chapas de inox.....	55
Quadro 16 - Oferecer novo canais de venda para equipamentos de pequeno porte	56
Quadro 17 - Aprendizagem e crescimento	57
Quadro 18 - Reter funcionários	58
Quadro 19 - Mensurar e melhorar a satisfação dos funcionários.....	58
Quadro 20 - Capacitação dos funcionários	59
Quadro 21 - Qualificação dos funcionários envolvidos com atividades administrativas	60

LISTA DE ABREVIATURAS

Dr.	doutor
Me.	mestre
n.	número
nº.	número
p.	página
prof.	professor
v.	volume
vol.	Volume

LISTA DE SIGLAS

BSC -	<i>Balanced Scorecard</i>
KPI –	<i>Key Performance Indicators</i>
PCP -	Planejamento e Controle da Produção
UCS –	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	14
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES	15
1.4	OBJETIVOS	15
1.4.1	Objetivo geral	15
1.4.2	Objetivos específicos	16
1.5	JUSTIFICATIVA	16
1.6	ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	CONTROLADORIA	18
2.1.1	Conceito de controladoria.....	19
2.1.2	Missão e estrutura da controladoria	19
2.1.3	A função do controller.....	20
2.1.4	A controladoria estratégica.....	22
2.1.5	Sistemas de apoio à gestão	22
2.1.6	Controles gerenciais.....	23
2.1.7	Key Performance Indicators.....	24
2.2	BALANCED SCORECARD	24
2.2.1	Origem.....	25
2.2.2	O balanced scorecard como sistema gerencial	26
2.2.3	As perspectivas do balanced scorecard.....	27
2.2.3.1	Perspectiva financeira	28
2.2.3.2	Perspectiva do cliente.....	29
2.2.3.3	Perspectiva de processos internos	29
2.2.3.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento	30
2.2.4	Integração das medidas do BSC à estratégia.....	30
2.2.4.1	Relações de causa e efeito	30
2.2.4.2	Resultados e vetores de desempenho	31
2.2.4.3	Relação com os fatores financeiros.....	31
2.2.5	Procedimentos para implantação do BSC.....	31

2.2.5.1	Definição da arquitetura de indicadores	33
2.2.5.2	O consenso em função dos objetivos estratégicos.....	33
2.2.5.3	Escolha e elaboração dos indicadores	33
2.2.5.4	Elaboração do plano de implementação	34
2.2.6	Riscos na implantação do BSC	34
3	METODOLOGIA	35
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4	ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA LOCALIZADA NA CIDADE DE BENTO GONÇALVES.....	37
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	37
4.1.1	Mercado de atuação.....	38
4.1.2	Organograma da empresa.....	38
4.1.2.1	Composição do quadro de colaboradores	39
4.1.3	Proposta de missão	40
4.1.4	Mapeamento dos processos	41
4.1.4.1	Mapeamento do processo de venda	41
4.1.4.2	Mapeamento do processo de compra	42
4.1.4.3	Mapeamento do processo produtivo	43
4.1.5	Definição dos indicadores a serem acompanhados	44
4.1.5.1	Indicadores da perspectiva financeira	44
4.1.5.1.1	Reduzir custo com processos ineficientes.....	45
4.1.5.1.2	Aumento total da receita bruta.....	46
4.1.5.1.3	Aumento total da receita líquida	47
4.1.5.1.4	Melhorar a disponibilidade do fluxo de caixa	47
4.1.5.2	Indicadores da perspectiva de clientes.....	48
4.1.5.2.1	Reduzir o tempo na entrega de produtos	49
4.1.5.2.2	Entender as necessidades dos clientes, avaliar pontos positivos e negativos.	50
4.1.5.2.3	Fidelizar e reter os clientes.....	51
4.1.5.2.4	Prospecção de novos clientes	52
4.1.5.3	Indicadores da perspectiva de processos internos.....	52

4.1.5.3.1	Minimizar os custos com assistência técnica	53
4.1.5.3.2	Posicionar de forma assertiva o status do pedido ao cliente	54
4.1.5.3.3	Reduzir o desperdício das chapas de inox	55
4.1.5.3.4	Oferecer novos canais de venda para equipamentos de pequeno porte ..	56
4.1.5.4	Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento	56
4.1.5.4.1	Reter funcionários	57
4.1.5.4.2	Mensurar e melhorar a satisfação dos funcionários	58
4.1.5.4.3	Capacitação dos funcionários.....	59
4.1.5.4.4	Qualificação dos funcionários envolvidos com atividades administrativas	59
4.1.6	Análises e considerações	60
4.1.6.1	Sugestões para a empresa.....	61
4.1.6.2	Sugestões para trabalhos futuros.....	61
5	CONCLUSÃO	62
	REFERÊNCIAS.....	64

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será analisado o contexto do estudo, sua temática, problematização, hipóteses a serem provadas, o objetivo e justificativa para elaboração do presente trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

De encontro as atuais necessidades dos gestores, que buscam melhores resultados, ampliação de mercados e otimização dos recursos, a tomada de decisões deve ser baseada em indicadores e números atualizados, aos quais são extraídos essencialmente da contabilidade.

Segundo Padoveze (2018, p.3), a contabilidade é “a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro -, e, como ciência social, exige a comunicação de informação”. Diante desse conceito, fica evidente a importância da ciência contábil no ambiente gerencial. Ela não deve ser apenas um instrumento para cumprir com as exigências legais, mas também uma ferramenta de grande valia para realizar a análise do passado e presente, corrigindo o que é necessário, vislumbrando o futuro idealizado pelos gestores. No entanto, as instituições não devem apenas guiar-se com base em dados contábeis e financeiros, o processo de controladoria vai muito além disso. É necessário visualizar o todo: clientes, aprendizado e crescimento, processos internos e finanças. Isso tudo foi reunido por Kaplan e Norton nos anos 90, com a criação de um único sistema de informação para gerenciamento estratégico, o *Balanced Scorecard*.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Até os anos 1980, o sucesso das empresas constituídas era mensurado pela eficiência com que incorporavam as novas tecnologias aos seus ativos físicos.

Durante esse período o desempenho das empresas era mensurado unicamente pela riqueza financeira que era gerada, no entanto, com os impactos da globalização e consequentemente o aumento da competitividade, as instituições passaram a acreditar que depender apenas de medidas de desempenho financeiras

não eram mais suficientes para a gestão do negócio, prejudicando a capacidade da empresa.

Dentro desse ambiente competitivo, as empresas que possuem acompanhamento e controle de seus resultados conseguem sobressair-se as demais, pois conseguem transmitir sua missão de uma forma mais clara e identificar com mais precisão suas falhas e atuar de forma corretiva. Dessa forma, reduzem seus custos, aumentam sua produtividade e consequentemente seu resultado.

Este trabalho tem por objetivo verificar se o *Balanced Scorecard* pode oferecer elementos para otimizar o desempenho de uma empresa metalúrgica localizada na cidade de Bento Gonçalves, RS.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

As hipóteses relacionadas referem-se a empresa escolhida para aplicação do estudo de caso. Elas foram elaboradas com base na percepção e serão fundamentadas com a revisão da bibliografia.

H₁: O *Balanced Scorecard* oferece elementos para otimizar o desempenho e melhorar o resultado da empresa.

H₂: Com o uso do *Balanced Scorecard* a visão estratégica da empresa é facilmente compreendida pelos colaboradores.

H₃: O *Balanced Scorecard* é utilizado pelos gestores da empresa na tomada de decisões.

1.4 OBJETIVOS

Esse tópico aborda o objetivo geral do presente trabalho, bem como seus objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo geral

Verificar se o *Balanced Scorecard* pode oferecer elementos para otimização dos resultados em uma empresa metalúrgica localizada na cidade de Bento Gonçalves - RS.

1.4.2 Objetivos específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, foram desmembrados os seguintes objetivos específicos:

- Efetuar levantamento bibliográfico sobre *Balanced Scorecard*.
- Contextualização da empresa objeto do estudo.
- Apresentar a proposta de implantação aos gestores da empresa.

1.5 JUSTIFICATIVA

Frente ao ambiente globalizado e concorrido que as empresas encontram-se atualmente, basear-se apenas em medidas financeiras não é mais suficiente para garantir a continuidade e crescimento de uma instituição. Segundo Hong:

As medidas financeiras são denominadas *lagging indicators*, boa parte das medidas físicas e operacionais são chamadas de *leading indicators*. As primeiras mostram apenas o resultado, as últimas tratam de apontar as causas (HONG, 2006, p. 13).

Conforme citado por Hong, as medidas financeiras espelham apenas as consequências das ações e decisões tomadas nos demais setores da empresa, como por exemplo, comercial, produção e suprimentos que originam os resultados financeiros. O BSC, ao medir o desempenho busca os resultados sob quatro perspectivas equilibradas que se complementam e dão uma visão mais abrangente da estratégia empresarial.

A escolha desse tema é de suma importância tendo em vista que o fracasso de diversas empresas está diretamente ligado a decisões que foram tomadas de forma errônea, sem embasamento nos indicadores corretos de desempenho.

Diante deste cenário, o presente trabalho tem por objetivo, verificar se o *Balanced Scorecard* pode oferecer elementos para otimização dos resultados em uma empresa metalúrgica localizada na cidade de Bento Gonçalves, RS fornecendo assim aos gestores indicadores importantes para a tomada de decisões e condução de suas atividades.

1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do estudo, o tema e problema de pesquisa, bem como suas hipóteses, seus objetivos e justificativa.

O segundo capítulo apresenta através de referenciais teóricos a importância da controladoria no processo de gestão, assim como as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Na terceira seção é apresentada a metodologia de estudo aplicada.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso, ao qual é discorrido sobre a contextualização da empresa, seu mercado de atuação, organograma, sua missão, mapeamento de processo e a definição dos indicadores a serem acompanhados.

Ao final é apresentado a conclusão do estudo desenvolvido, identificando os objetivos que foram alcançados de acordo com o problema de pesquisa, identificando os resultados das hipóteses testadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca apresentar o referencial teórico relacionado ao tema proposto, e busca embasar o estudo de caso.

2.1 CONTROLADORIA

Desde o século passado a contabilidade deixou de ser responsável apenas pela mensuração, contabilização e comunicação de informações para tornar-se indispensável na tomada de decisões. Esse estágio evoluído da ciência contábil é objeto de estudo da controladoria.

Segundo Beuren (2002, p.20), “a controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle das empresas”. Como citado pela autora, a controladoria foi conceituada recentemente e sua criação parte de fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização, os aspectos sociais, entre outros, que precisam de um gerenciamento mais eficiente dentro das empresas.

De acordo com Luz (2014, p.24), a controladoria possui as seguintes funções:

- a implementação de sistemas de informação, compreendendo os sistemas contábeis e financeiros;
- a motivação, que analisa os efeitos das políticas e ações de controles sobre o comportamento dos profissionais envolvido diretamente com os sistemas;
- a coordenação, que procura centralizar as informações objetivando o aceite dos planos e das estratégias traçadas pela gestão da empresa;
- a avaliação, que procura interpretar os fatos econômicos e avaliar os resultados, seja por centro de resultado, seja por área de responsabilidade ou desempenho gerencial;
- o planejamento e acompanhamento dos planos, com indicação para correções de possíveis desvios.

2.1.1 Conceito de controladoria

Segundo Catelli apud Padoveze (2018) “a controladoria tem por objeto a identificação, mensuração, comunicação e decisão relativas aos eventos econômicos. Ela deve ser a gestora dos recursos da empresa, respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial.” Com base no conceito apresentado, fica evidente que a controladoria possui a função de organizar dados e informações que devem servir como base para a tomada de decisões que vão de encontro com o objetivo de cada instituição. Nascimento e Reginato (2010, p.1) complementam esse conceito, discorrendo sobre a essência da controladoria:

sua existência visa suprir uma lacuna na comunicação entre os profissionais de contabilidade que detêm o maior volume de informações históricas sobre a empresa, mas que possuem formação técnica excessivamente orientada por critérios de mensuração inflexíveis ou normativos, e os profissionais da administração que usam o recurso informação para a tomada de decisões e não se restringem às informações históricas.

Logo, é possível verificar que a controladoria é o elo entre a informação contábil e os administradores. Ela traduz números e relatórios em indicadores que bem organizados e contextualizados, auxiliam no processo de gestão.

2.1.2 Missão e estrutura da controladoria

Guerreiro apud Schmidt (2002, p.22) conceitua missão da seguinte forma:

um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente.

De acordo com Luz (2014, p.23), a missão da controladoria é “assegurar que a organização tenha acesso a um sistema de informações que habilite os executivos a tomar o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas”.

O cumprimento da missão de uma empresa está diretamente relacionada à sua própria razão de existir. Nesse sentido, seu papel primordial consiste em reunir

esforços para conseguir um resultado global, reunindo o resultado individual de cada área. Segundo Figueiredo apud Schimdt (2002, p. 22) a missão da controladoria consistem em “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Em síntese, a controladoria assegura a eficácia empresarial, com o intuito de alcançar os objetivos planejados.

Para cumprir com sua missão, a controladoria deve ser estruturada de maneira que atenda as necessidades de controles internos da empresa, bem como, monitorar permanentemente as etapas do processo gerencial. Dessa forma, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013, p.7) “a estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos”. Os sistemas de informações são extremamente utilizados nas operações de gestão, dando condições para a efetiva participação do *controller* no processo de planejamento estratégico.

2.1.3 A função do controller

A função do *controller* tornou-se indispensável no ambiente de grandes corporações em virtude de vários fatores, como por exemplo, a verticalização, a diversificação, o aumento na complexidade das atividades e a expansão geográfica das organizações.

De acordo com Tung apud Schmidt (2002, p.21):

a palavra *controller* não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos e a Inglaterra. Nesses países, *controller* ou *comptroller* designava, inicialmente, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude da função do controller.

A função do *controller* é bastante diversificada, não prendendo-se apenas a elaboração de relatórios contábeis, mas também apoio direto nas tomadas de decisões. Ele deve identificar os pontos fracos e fortes da empresa em suas análises, constatar problemas atuais e futuros que podem influenciar no desempenho da empresa, apresentando alternativas para a solução destes, bem

como monitorar os gestores com o intuito de que sejam cumpridas as políticas e objetivos constantes no planejamento empresarial. Nakagawa apud Schmidt (2002, p. 22) complementa que:

o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gestores a tomarem decisões lógicas e conscientes com a missão e objetivos da empresa.

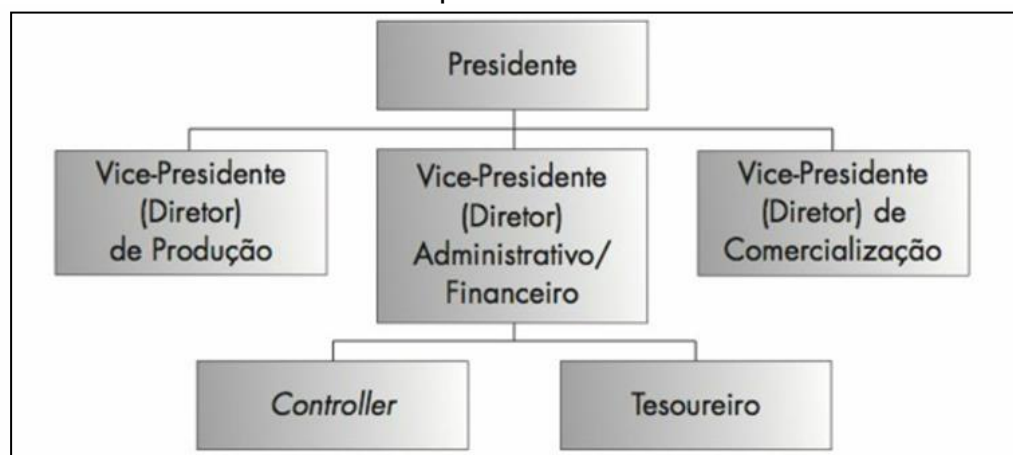
Nascimento e Reginato (2010, p.107) também observaram que:

a diversificação de atividades do *controller* pode variar em decorrência do porte da organização. As empresas de menor porte tendem a otimizar as funções desse profissional incumbindo-o da gestão de outras áreas, enquanto nas de porte maior a tendência é a existência de uma controladoria pura, isto é, aquela voltada tão somente ao apoio ao processo decisório, à alta administração da empresa e ao zelo pela otimização dos resultados e preservação de ativos.

Para exercer suas funções adequadamente, o *controller* deve manter-se atualizado tanto no âmbito interno como externo, independente da magnitude da empresa que atua, tendo em vista sua importância no processo decisório dentro de uma organização.

Utiliza-se a Figura 1 para demonstrar a posição ocupada pelo *controller* dentro do organograma da empresa.

Figura 1 - O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução estratégica em termos operacionais.



Fonte: Padoveze 2012, p.35.

De acordo com a Figura 1, o controller pertence a alta administração, estando na mesma linha de responsabilidade do tesoureiro e subsidiando a direção.

2.1.4 A controladoria estratégica

Segundo o dicionário Michaelis, estratégia é a “arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos”.

Dentro do ambiente corporativo, estratégia é uma forma de pensar no futuro, uma atividade que precisa estar inserida no processo de decisão e que deve verificar as tendências de mercado. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013, p.20) conceituam estratégia como:

o processo pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas.

Padoveze (2018, p. 85), define controladoria estratégica como:

a atividade de controladoria que através do sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional.

Frente a tais conceitos, fica evidente a importância de um adequado sistema de informações para embasar o processo decisório dentro do ambiente corporativo.

2.1.5 Sistemas de apoio à gestão

A controladoria tem como característica a dependência de informações assertivas e atualizadas que lhe dê condições de desempenhar seu principal papel, que é de apoiar o processo decisório. De acordo com Beuren (2002, p. 17), “as empresas que usam a informação eficazmente podem ter vantagens em

determinadas oportunidades e, assim, ganhar espaço em relação a seus concorrentes”.

Para alcançar seu objetivo primordial, um sistema de informações não deve abranger apenas aspectos internos da instituição, mas também reunir informações externas ao ambiente empresarial. Segundo Padoveze (2018, p. 90), “para o acompanhamento do negócio, são necessárias outras informações, de origem externa, tais como dados dos concorrentes, da conjuntura econômica etc”. Dessa forma, a empresa mantém um banco de dados rico em informações que possibilitam decisões mais assertivas.

2.1.6 Controles gerenciais

A informação gerencial é um dos produtos essenciais para que a controladoria alcance seu objetivo. Sua estrutura difere dos relatórios contábeis tradicionais, unindo dados de outros setores que convergem em informações que servem como base para o estímulo ao atingimento das metas propostas.

Segundo Luz (2014, p.107), “o controle gerencial implica um conjunto complexo de atos, por parte dos líderes, visando à execução de atividades relativas ao planejamento, à coordenação, à comunicação, à avaliação e à decisão”. Os relatórios gerenciais podem ser apresentados de forma sintética ou analítica e servem como instrumento para subsidiar as decisões dos gestores. Proporcionam, por exemplo, a comparação entre o orçado e o realizado.

É fundamental que o relatório gerencial seja pertinente, reportando apenas as informações as quais os administradores possam agir, dando ênfase somente às questões relevantes, otimizando o tempo e melhorando sua compreensão. De acordo com Luz (2014, p.110), “a qualidade da informação gerencial está relacionada a sua capacidade de reduzir objetivamente as incertezas no momento das decisões”.

2.1.7 Key Performance Indicators

Uma crítica comum a respeito da eficiência dos sistemas contábeis é a sua excessiva ênfase aos indicadores financeiros. Diante disso, muitas empresas agragam mais informações aos índices financeiros, costumeiramente balizado em metas, complementando assim o conjunto para avaliação do desempenho.

Segundo Beuren (2002, p.19), “a avaliação de desempenho deve ser realizada nas diversas áreas operacionais da empresa, tanto em termos globais quanto analíticos, pois é importante instrumento de controle para a empresa”. Padoveze (2017, p. 127), define indicadores de desempenho como “um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle do desempenho da empresa e dos gestores divisionais”.

Dentro de uma empresa é possível construir diversos indicadores de desempenho, tendo em vista a quantidade de processos e atividades desenvolvidas, no entanto, a utilização de muitos indicadores pode tornar o processo de gestão demasiadamente moroso e até confuso. Diante a isso, foram desenvolvidos os indicadores chaves de desempenho, também conhecidos pela sigla KPI (*Key Performance Indicators*). Padoveze (2017, p. 127), define KPI como “indicadores que medem o nível de desempenho de um determinado processo ou a eficiência da realização de uma atividade”.

Segundo o mesmo autor, a escolha dos indicadores chaves de desempenho devem levar em conta alguns conceitos básicos, como por exemplo, serem específicos, claros focados, devem possibilitar acurácia da mensuração, devem ser desafiados, mas passíveis de serem alcançados, devem representar processos e atividades atuais e ter condições de serem obtidos de forma sistêmica, consolidando assim a máxima de que “o que não é medido não é gerenciado”.

2.2 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de avaliação de desempenho desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton para o acompanhamento de resultados de uma instituição.

Segundo Padoveze (2018, p.93):

o Balanced Scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Kaplan e Norton partem da premissa de que as empresas estabelecem metas estratégicas, no entanto, não possuem um método de acompanhamento diário. Logo, os autores propõe um sistema simples para acompanhar o desempenho da estratégia empresarial.

2.2.1 Origem do *Balanced Scorecard*

A controladoria tradicional baseia-se excessivamente em controles operacionais e financeiros como meio de fornecimento de informações para a gestão, prendendo-se apenas na análise de fatos já ocorridos que servem de base para a emissão de relatórios. Não restam dúvidas que a análise de dados passados seja importante, pois estes servem de escopo para a condução do presente e futuro da empresa. Porém ater-se apenas a esse tipo de informação não era mais suficiente para suprir as necessidades do novo ambiente empresarial que surgia, muito mais competitivo, global e que busca a eliminação de desperdícios.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013, p 117), “as medidas financeiras registram e relatam parte da história dos fatos e ações passadas, mas não fornecem orientações adequadas para as decisões que devem ser realizadas hoje e amanhã”. Diante a essa conceito, fica evidente que os indicadores financeiros são apenas consequências de eventos já ocorridos, e que estes indicadores não são suficientes para embasar a tomada de decisão.

Nos anos 90, David Norton e Robert Kaplan deram início a um estudo em conjunto com empresas, motivado pela crença de que o modelo existente para avaliação do desempenho empresarial estava obsoleto, pois baseava-se apenas em indicadores contábeis e financeiros, prejudicando assim a capacidade das organizações em gerar valor econômico para o futuro. As discussões com as empresas levaram a criação do *Balanced Scorecard*, que é organizado sob quatro

perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (1997), o nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências.

2.2.2 O balanced scorecard como sistema gerencial

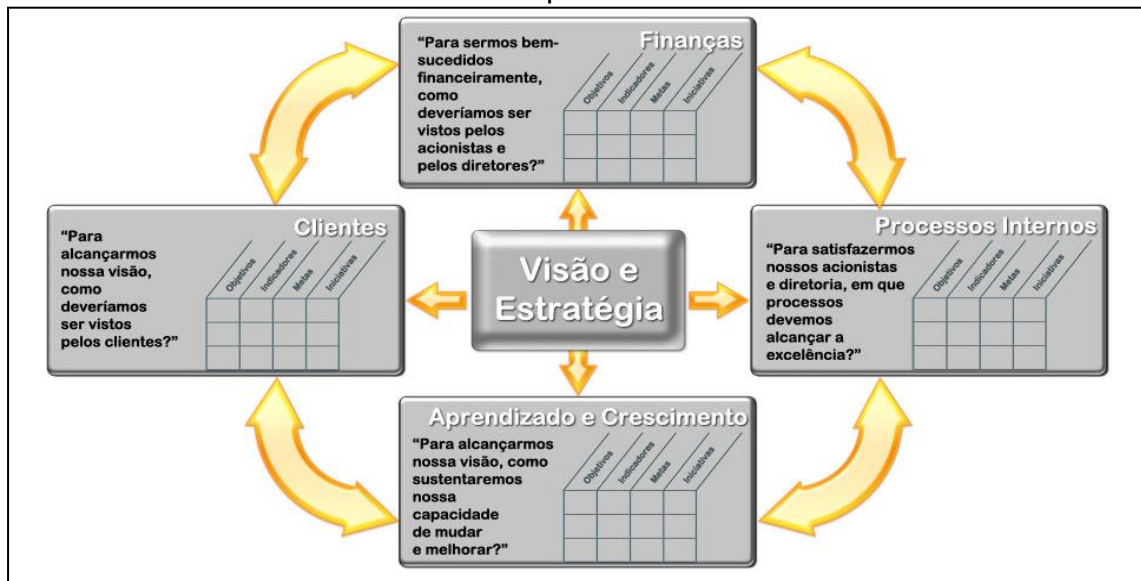
A maior parte das empresas busca um sistema de gestão que alcance os objetivos almejados pela empresa, e o BSC une todas as características necessárias para atingir tais objetivos, como por exemplo, ações, iniciativas, missão, princípios, entre outros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 9):

os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

Diversas vezes medidas e indicadores de desempenho são consideradas ferramentas para o controle do desempenho alcançado, no entanto, no BSC essas medidas são utilizadas de forma diferente. Tais medidas servem para comunicar a estratégia da empresa, auxiliando no alinhamento das ações individuais com o intuito de alcançar a meta geral, conforme demonstrado pela Figura 2. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25) “o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle”.

Figura 2 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução estratégica em termos operacionais.

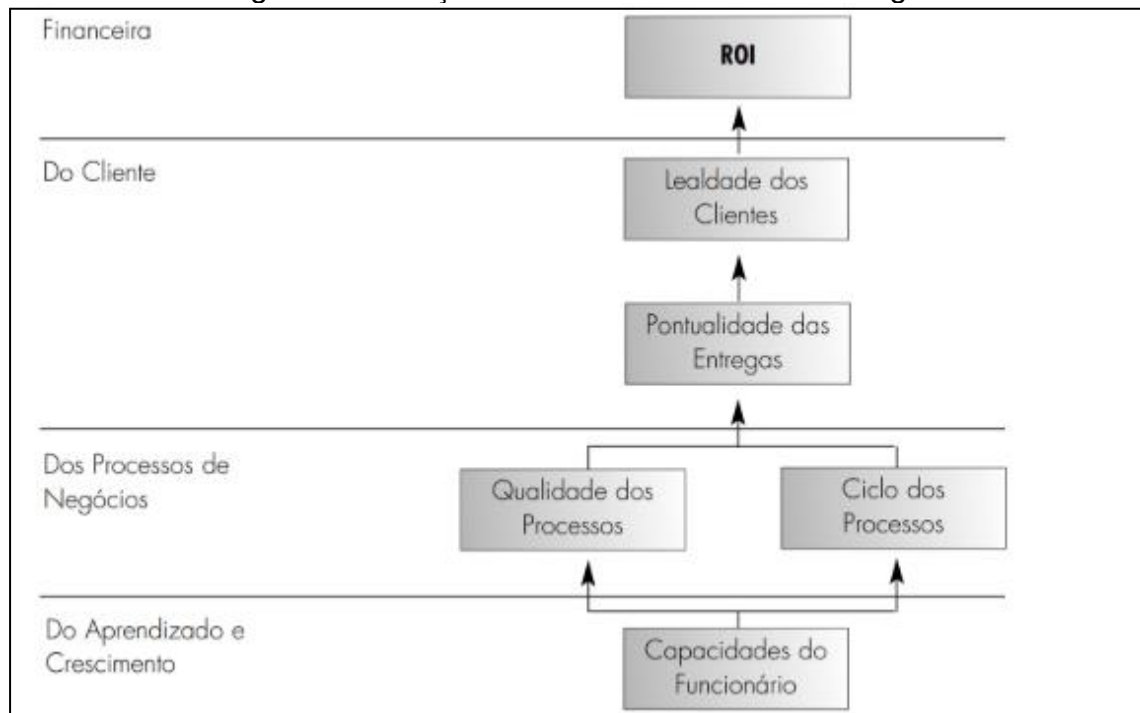


Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

2.2.3 As perspectivas do balanced scorecard

O *Balanced Scorecard* permite que a organização seja avaliada sob quatro perspectivas balanceadas, são elas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento. No entanto, o sucesso desse modelo não está apenas no fato de analisar essas quatro perspectivas, mas também por verificar sob a ótica de longo prazo as estratégias pontuadas e as ações tomadas, bem como a relação causa e efeito gerada, conforme apresentado pela Figura 3.

Figura 3 - Relação de causa e efeito da estratégia



Fonte: Padoveze (2018, p. 94).

As relações de causa e efeito devem permear as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Para que a empresa tenha um bom resultado financeiro ela deve ater-se aos indicadores calculados na ótica dos clientes e para obter bons índices de clientes a instituição deve dedicar-se aos seus processos internos, que são otimizados por meio da capacitação do seu capital intelectual que é mensurado através da perspectiva de aprendizado e crescimento.

2.2.3.1 Perspectiva financeira

Nas empresas, as decisões financeiras são tomadas como alicerces para as demais ações da organização. No BSC, os objetivos financeiros são guias para as demais perspectivas, onde toda a ação deve estar de acordo com os objetivos financeiros já estabelecidos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26) “objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade”, que são apurados por meio da receita operacional, retorno sobre o investimento, entre outros. De acordo com Padoveze (2018, p. 94), “o enfoque financeiro (...) está relacionado com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida da eficácia empresarial”. Logo, a perspectiva

financeira está diretamente relacionada ao elemento mais importante de um sistema que é seu objetivo.

2.2.3.2 Perspectiva do cliente

Os clientes são uma parte fundamental dentro de uma organização. Quando uma empresa não valoriza adequadamente a necessidade de seus clientes, isso resulta em queda nas vendas e consequentemente um impacto em índices financeiros.

De acordo com Padoveze (2017, p. 129), “o enfoque do cliente claramente relaciona-se com o componente da saída do processo sistêmico, pois os clientes é que recebem os produtos e serviços gerados pelo sistema empresa”.

Dentro da perspectiva do cliente, o BSC permite a identificação de segmentos, de mercados e as medidas de desempenho nestes. Algumas medidas essenciais para acompanhar o desempenho da estratégia traçada é a satisfação dos clientes, a fidelização de clientes, a prospecção de clientes, apenas para citar alguns.

2.2.3.3 Perspectiva de processos internos

Segundo Padoveze (2017, p. 129), “o enfoque dos processos do negócio relaciona-se com o elemento de processamento do sistema. Portanto, há de haver indicadores que monitorem os objetivos e metas para a gestão dos processos de negócios”.

Na perspectiva de processos internos, a empresa deve identificar os processos internos cruciais que podem ser melhorados ou até mesmo criados. Ao aprimorar os processos internos, a empresa consegue oferecer propostas melhores aos seus clientes, que consequentemente melhoram os indicadores relacionados aos clientes e também satisfaz às expectativas dos investidores no que diz respeito ao retorno do capital investido, impactando positivamente os indicadores da perspectiva financeira.

2.2.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Conforme Padoveze (2017, p. 197), “o enfoque do aprendizado e crescimento relaciona-se com os elementos das entradas ou recursos do sistema”. Dentro do BSC a ênfase, como não poderia deixar de ser, é o capital humano, o recurso mais importante da empresa.

Segundo Rigon (2003, p. 28):

os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos, no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para preencher estas lacunas, as organizações devem investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e no aprimoramento dos procedimentos e rotinas internas.

Devido as constantes mudanças no âmbito empresarial, as empresas devem investir na capacitação de seus funcionários, tendo em vista sua importância no sistema.

2.2.4 Integração das medidas do BSC à estratégia

O objetivo de todos os sistemas de mensuração deve ser acompanhar e instigar os gestores e funcionários a alcançar a estratégia traçada pela empresa. As instituições que conseguem traduzir a estratégia em um sistema de mensuração têm mais chances de alcançá-la com êxito, pois conseguem transmitir objetivos e metas.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 154), “um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras”.

2.2.4.1 Relações de causa e efeito

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 156), “toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa”. As relações de causa e efeito podem ser expressar em uma única

pergunta, e se isso acontecer? Dessa forma, uma ação é mensurada dentro das quatro perspectivas do BSC, verificando assim as consequências de cada ato de forma geral.

2.2.4.2 Resultados e vetores de desempenho

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 156), “um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia”. A combinação de vetores de desempenho e resultados, revela se as melhorias implantadas dentro da empresa estão refletindo, ou não, melhorias em seus resultados.

2.2.4.3 Relação com os fatores financeiros

O BSC deve dedicar-se aos resultados, mas principalmente aos financeiros. Dentro de uma empresa, o objetivo maior não deve estar relacionado simplesmente a redução do tempo de produção ou altíssimos índices de qualidade, mas sim melhorar os indicadores financeiros da empresa. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 157), “em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *Scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros”.

2.2.5 Procedimentos para implantação do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 299), “a introdução de um novo sistema gerencial baseado no *Balanced Scorecard* precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudança”.

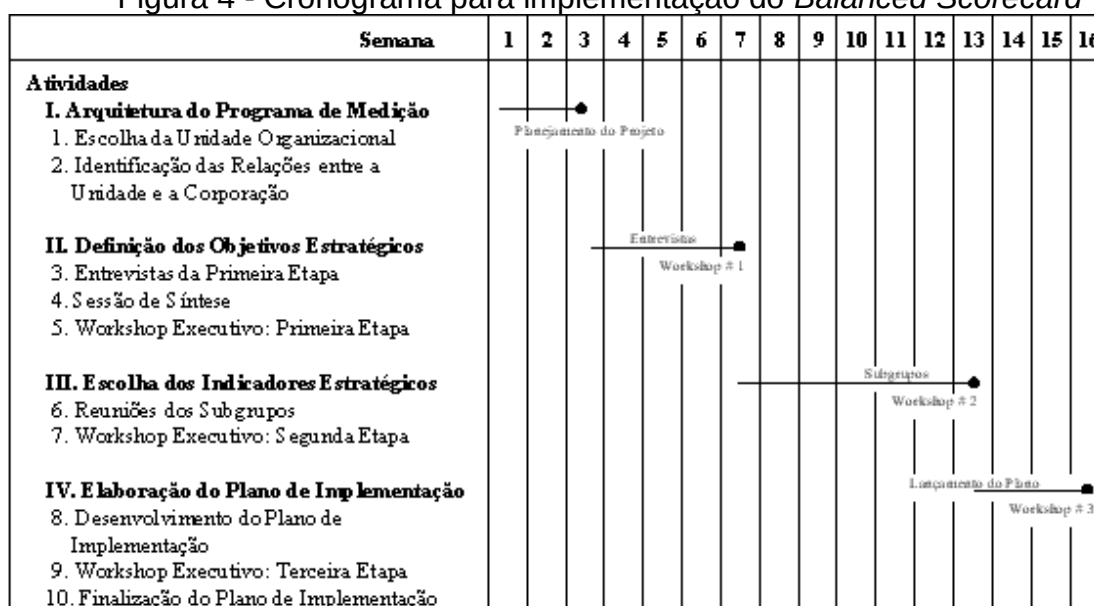
Para Oliveira *et al.* (2013) o processo de implementação do *Balanced Scorecard* está dividido em dez etapas:

- definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia;
- estabelecer e confirmar a visão da companhia;

- estabelecer as perspectivas;
- traduzir a visão conforme cada perspectiva e assim formular os objetivos estratégicos gerais;
- identificar os fatores críticos de sucesso para a empresa;
- desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio entre toda a organização;
- estabelecer um *scorecard* abrangente, comunicar e informar de modo a obter a participação de todos;
- desmembrar do *scorecard* as medidas por unidade organizacional, respeitando cada nível hierárquico;
- formular as metas;
- desenvolver um plano de ação.

Toda a empresa possui suas próprias características e particularidades, podendo criar seu próprio guia de implantação para o *Balanced Scorecard*, no entanto, Kaplan e Norton (1997) sugerem um procedimento que foi dividido em quatro etapas, cujo prazo para conclusão foi sugerido pelos autores em 16 semanas, conforme cronograma apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Cronograma para implementação do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton, p. 323 (1997).

2.2.5.1 Definição da arquitetura de indicadores

A primeira tarefa é selecionar a unidade de negócio em que o *scorecard* será aplicado. Kaplan e Norton (1997, p. 314) destacam que a funcionalidade do BSC é preservada quando escolhemos uma “unidade estratégica de negócios, (...) que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços”.

A próxima tarefa é identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação, e realizar entrevistas com os executivos para levantar informações acerca dos objetivos financeiros estabelecidos para a unidade, os temas corporativos primordiais e relações com outras unidades.

2.2.5.2 O consenso em função dos objetivos estratégicos

Após a conclusão da primeira etapa, são levantadas as ideias preliminares para as medidas do *Balanced Scorecard*, que abrangem as quatro perspectivas. As ideias são levantadas junto aos executivos por meio de entrevistas, com o objetivo de comunicar o conceito do BSC, tirar dúvidas, obter informações sobre a estratégia, e verificar como isso é traduzido em objetivos e medidas dentro do *Balanced Scorecard*. Para a elaboração das medidas também são levadas em consideração informações acerca do ambiente externo à organização, como por exemplo, crescimento do mercado, tendências, concorrentes e desenvolvimento tecnológico.

Nessa etapa será identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do BSC, com uma descrição detalhada e uma lista de indicadores condizentes com cada objetivo.

2.2.5.3 Escolha e elaboração dos indicadores

Essa etapa compreende a reunião com subgrupos, cujos objetivos primordiais são:

- consolidar a descrição dos objetivos;
- identificar o indicador ou grupo de indicadores para cada objetivo;

- para cada indicador, identificar as fontes de informações e trabalhar para que esses dados sejam acessíveis;
- para cada perspectiva, discernir sobre a relação de causa e efeito entre ela e as demais.

A seleção de indicadores tem o objetivo de comunicar da melhor forma possível a estratégia da empresa. Tendo em vista que cada instituição possui sua própria estratégia, com os seus indicadores não é diferente, podendo esses ser únicos e usuais apenas a aquela corporação, no entanto, alguns são utilizados com certa frequência, como por exemplo, lucratividade, satisfação dos clientes e retenção de funcionários.

2.2.5.4 Elaboração do plano de implementação

A última etapa para a conclusão do processo compreende uma nova reunião com os líderes de cada área com o intuito de formalizar as metas, a visão, os objetivos, os indicadores e desenvolver um plano de implementação ao BSC. No plano, se faz necessária a apresentação da relação causa e efeito que cada indicador possui frente a estratégia da empresa.

Após o alinhamento dessas questões, é necessário comunicar aos funcionários sobre as medidas do *Balanced Scorecard*, bem como o desenvolvimento de um sistema de informações que alimente essa ferramenta com a periodicidade necessária.

2.2.6 Riscos na implantação do BSC

Existem alguns riscos a serem considerados na implantação do *Balanced Scorecard*. Prado (2003), relacionou dez riscos a serem avaliados, são eles apoio da alta direção, fuga da realidade, medição, responsabilidade, cultural, comunicação *feedback*, conjuntural, tecnologia e fator humano. Não restam dúvidas que o BSC deve ser implantado em uma empresa apenas se a alta administração acredita em seus impactos e que saiba manusear essa ferramenta com sabedoria.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo busca elucidar a metodologia aplicada neste estudo, apresentando o delineamento da pesquisa, bem como o procedimento de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia tem como objetivo demonstrar a forma com a pesquisa foi realizada, fazendo uso dos métodos e técnicas condizentes para conduzir o pesquisador ao seu propósito que é a resolução do problema de pesquisa. Segundo Ferrari apud Lakatos e Marconi (2017, p.31):

método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

Quanto aos procedimentos adotados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, cujo objetivo se dá pelo levantamento de informações relevantes sobre o assunto, que subsidiam o processo de implantação do *Balanced Scorecard* em uma indústria, com o intuito de criar e propor indicadores chaves de desempenho que servem como base para tomada de decisões por parte da direção. De acordo com Guth e Pinto, a pesquisa bibliográfica tem o objetivo de:

colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assuntos, inclusive conferência seguidas de debates que tenham sido transcritos de alguma forma, quer publicadas ou gravadas. (2007, p. 49).

Para complementar, foi utilizado o estudo de caso que de acordo com Lakatos e Marconi é “o levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. De acordo com Yin (2001, p. 21), o estudo de caso “contribui de forma inigualável, para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.” O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo metalúrgico com sede na cidade de Bento

Gonçalves, com o propósito de aplicar de forma prática e usual os conceitos encontrados na pesquisa bibliográfica.

A presente pesquisa possui natureza qualitativa de nível exploratório, tendo em vista que busca a identificação de um cenário, bem como a interpretação elaborada com base nos dados encontrados.

Para Minayo (2001, p.14), a pesquisa qualitativa:

trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador.

Com base na citação dos autores, entende-se que as metodologias aplicadas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento de coleta das informações foi feita por meio de exame de documentos e dados secundários, assim como a observação direta. Após a coleta dos dados, o processo de análise é a partir do embasamento teórico, alinhado ao objetivo e a questão de pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA LOCALIZADA NA CIDADE DE BENTO GONÇALVES

Este capítulo contém o estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica localizada na cidade de Bento Gonçalves.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado em uma indústria metalúrgica de médio porte localizada na cidade de Bento Gonçalves – RS. Com o intuito de preservar a identidade da empresa citada, ela será mencionada nesse estudo como ABC Ltda. A empresa ABC Ltda. iniciou suas atividades em outubro de 2013, pela iniciativa de seus dois sócios, um com experiência por ter trabalhado em outra empresa que possuía a mesma área de atuação da ABC Ltda., e outro com a vivência de consumidor final dos produtos fabricados. Atualmente a empresa ocupa um pavilhão com 1.600m² de área construída para desempenhar suas atividades. A contabilidade é externa e seu faturamento médio mensal é de aproximadamente R\$ 500.000,00.

Figura 5 - Pavilhão ao qual a empresa desenvolve suas atividades



Fonte: Própria empresa (2019).

4.1.1 Mercado de atuação

Em virtude do crescimento constante apresentado pelo mercado brasileiro na produção de bebidas artesanais, a demanda por serviços e equipamentos segmentados para pequenos fabricantes têm evoluído na mesma proporção. A ABC Ltda. objetiva desenvolver soluções em produtos e serviços para esse público, entendendo a necessidade do cliente, desenvolvendo o projeto e prestando a assistência necessária. Os equipamentos visam em sua concepção a praticidade na operação, facilidade de higienização, simplicidade, design, eficiência e baixo custo de operação.

A Figura 6 ilustra um dos equipamentos fabricados pela empresa ABC Ltda., cuja matéria-prima predominante é inox da variedade 304.

Figura 6 - Equipamento para fabricação de cerveja artesanal



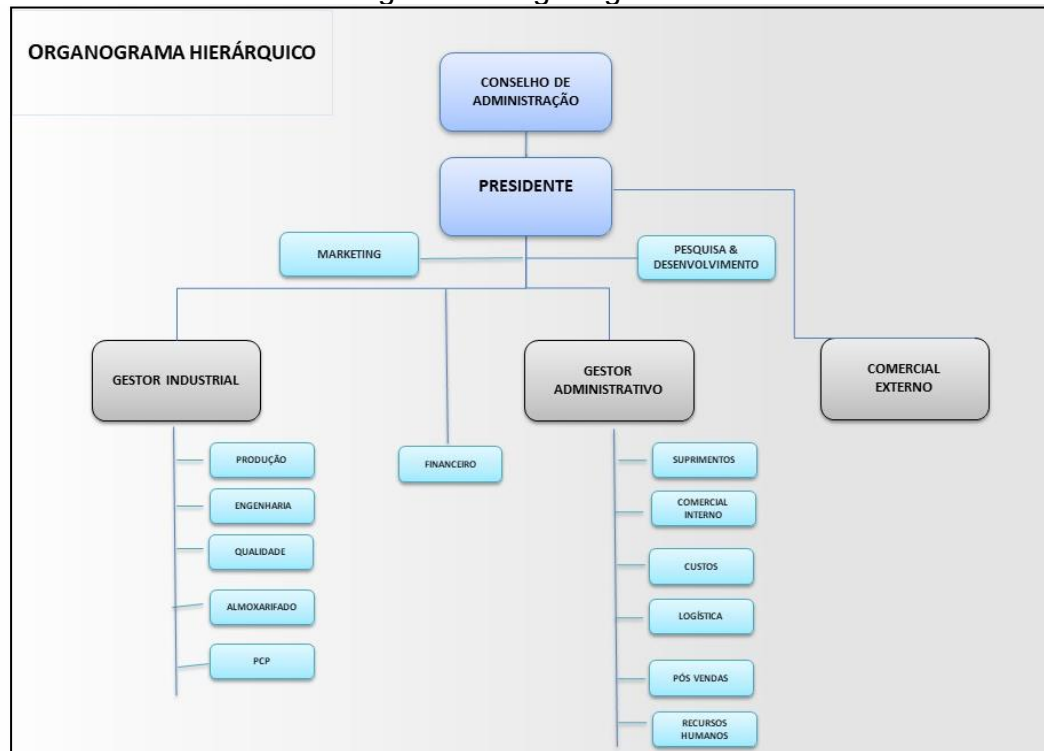
Fonte: Revista da Cerveja (2019).

4.1.2 Organograma da empresa

A empresa ABC Ltda. conta com 30 funcionários distribuídos nos setores de produção, engenharia, almoxarifado, PCP, financeiro, suprimentos e comercial. A Figura 7 representa o organograma elaborado pela empresa, que visa representar

de forma gráfica a estrutura hierárquica da instituição, orientando os atuais e novos funcionários sobre sua posição dentro do organograma, bem como a quem são subordinados.

Figura 7 - Organograma



Fonte: Própria empresa (2018).

Como apresentado na Figura 7, a empresa prevê a criação de novos setores, como o de qualidade, custos, logística, pós vendas e recursos humanos, a implantação desses setores está condicionada a demanda e também ao crescimento da empresa.

4.1.2.1 Composição do quadro de colaboradores

Para a indústria em estudo, os funcionários são considerados essenciais e determinantes para o sucesso e desenvolvimento da empresa, sendo assim, é imprescindível o constante estímulo ao desenvolvimento desses profissionais.

Conforme citado anteriormente, alguns setores da empresa ainda estão sendo estruturados. O Quadro 1 demonstra a composição do Quadro de colaboradores da empresa ABC Ltda.

Quadro 1 - Número de colaboradores

Setor	Nº de funcionários
Almoxarifado	2
Comercial	2
Engenharia	2
Financeiro	1
Gerência	2
PCP	1
Produção	19
Suprimentos	1
TOTAL	30

Fonte: Própria empresa (2019).

Conforme ilustrado pelo Quadro 1, a ABC Ltda. possui um total de 30 funcionários, distribuídos pelos setores de almoxarifado, que dispõe de duas pessoas, comercial que conta com dois funcionários, engenharia com dois integrantes, financeiro com uma pessoa, a gerência dispõe de dois profissionais, o PCP de uma pessoa, na produção trabalham dezenove funcionários e o setor de suprimentos possui um funcionário.

O setor que demanda uma quantidade maior de pessoas é a produção, essa necessidade é justificada pois os equipamentos produzidos pela empresa ABC Ltda. demandam trabalho braçal, utilizando máquinas simples, como por exemplo, máquina de solda, esmeril, corte plasma, entre outros.

4.1.3 Proposta de missão

A missão de uma empresa está diretamente ligada ao propósito de sua existência, ela possui relação direta com a identidade da organização, e por esse motivo sofre constantes alterações com o passar do tempo. A elaboração da missão de uma empresa deve conter o que ela pretende ofertar aos seus clientes. A missão proposta pela ABC Ltda. é “Solução completa de qualidade superior para a indústria cervejeira, desde a concepção do negócio até a produção, fundamentada no relacionamento duradouro com os clientes”.

4.1.4 Mapeamento dos processos

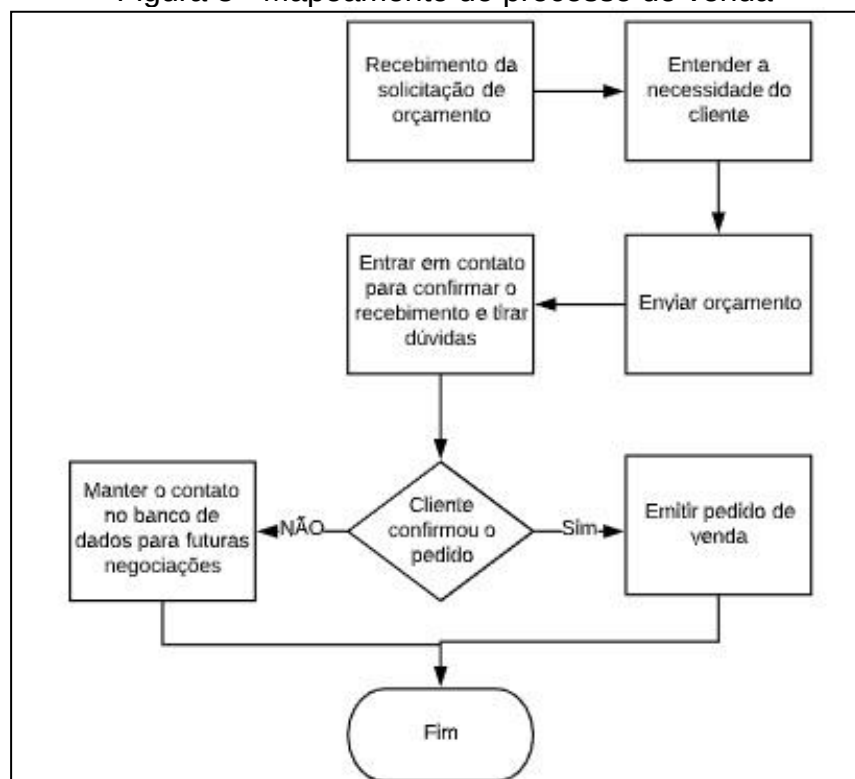
Para um melhor entendimento do funcionamento e da ordem de execução das atividades da empresa objeto desse estudo, foi realizado o mapeamento dos principais processos, compreendendo o processo de venda, o processo de compra e o processo produtivo.

4.1.4.1 Mapeamento do processo de venda

A venda é considerada uma etapa primordial para a empresa objeto desse estudo, tendo em vista que seus produtos são fabricados sob encomenda e que não ocorrendo a venda os demais processos não são acionados.

A Figura 8 ilustra por meio de um fluxograma o processo de venda realizado pela empresa ABC Ltda.

Figura 8 - Mapeamento do processo de venda



Fonte: Própria autora (2019).

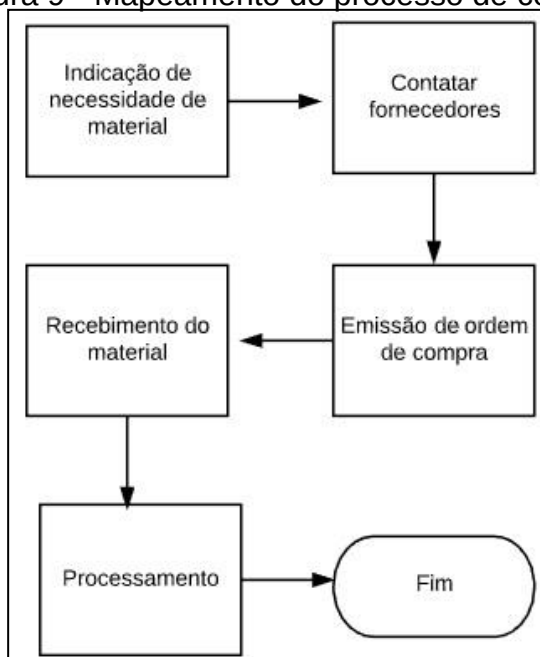
Conforme demonstrado pela Figura 8, o processo de venda é iniciado pelo recebimento da solicitação de orçamento, essa solicitação é recebida atualmente por

diversos canais, como por exemplo, formulário do site, e-mail, telefone e redes sociais. A próxima etapa é o entendimento da necessidade do cliente, que visa atender da melhor forma possível o projeto almejado e atender a seguinte etapa que o envio do orçamento propriamente dito.

4.1.4.2 Mapeamento do processo de compra

A compra é um processo muito importante, visto que uma compra realizada de forma organizada e correta influencia positivamente no resultado da empresa. A Figura 9 ilustra como é realizado o processo de compra na empresa objeto desse estudo.

Figura 9 - Mapeamento do processo de compra



Fonte: Própria autora (2019).

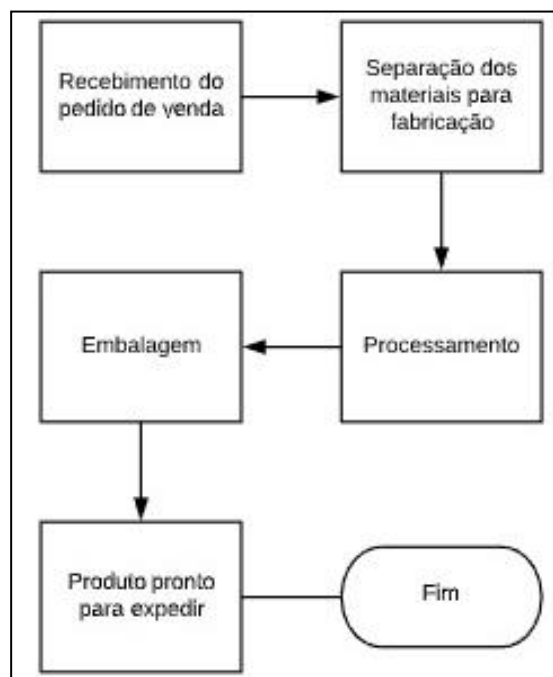
Conforme demonstrado pela Figura 9, o processo de compra inicia-se pela indicação por parte do almoxarifado ou PCP dos materiais necessários para a fabricação dos pedidos que irão entrar em produção. Ao receber a necessidade de material, a próxima etapa é contatar os fornecedores que dispõem desse material, realizando cotações. A etapa seguinte é a emissão da ordem de compra para o fornecedor que atendeu melhor as expectativas do setor de compras, como por

exemplo, preço, qualidade e prazo de entrega, posteriormente é feito o recebimento do material que após conferência é destinado ao processo produtivo.

4.1.4.3 Mapeamento do processo produtivo

Como citado anteriormente, os produtos da empresa ABC Ltda. são fabricados sob demanda, e cada um deles possui um prazo de entrega diferenciado que leva em consideração a complexidade do equipamento e também o fluxo de produção. A Figura 10 demonstra por meio de um fluxograma o processo produtivo dentro da empresa objeto desse estudo.

Figura 10 - Mapeamento do processo produtivo



Fonte: Própria autora (2019).

Conforme ilustrado pela Figura 10, o processo produtivo inicia-se por meio do recebimento do pedido de venda elaborado pelo setor comercial. A próxima etapa é a separação dos materiais necessários para fabricação pelos funcionários do almoxarifado, eles entregam esses materiais para os colaboradores da produção para que esses possam fabricar o equipamento sem a necessidade de retornar ao almoxarifado para buscar itens. Após a entrega dos materiais é feito o processamento ao qual é concebido o equipamento acabado, a etapa seguinte é a

embalagem do produto que posteriormente está pronto para ser expedido e entregue ao cliente.

4.1.5 Definição dos indicadores a serem acompanhados

Segundo Kaplan e Norton (2006, p.7):

o modelo das quatro perspectivas do Balanced Scorecard descreve como a unidade de negócio cria valor para os acionistas, por meio de melhor relacionamento com o cliente, impulsionado pela excelência nos processos internos. Os processos são aprimorados continuamente, mediante o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas.

Conforme citado, as quatro perspectivas do BSC estão diretamente correlacionadas a estratégia da empresa. De acordo com Flavio Hourneaux Junior (Kunsch, 2016, p. 329):

uma ligação entre o que é definido no planejamento estratégico (o que deve ser feito e qual deve ser o resultado: objetivos e metas), a execução (o como fazer: planos de ação, iniciativas e projetos) e o processo de mensuração (quanto e qual o resultado: indicadores).

A definição dos indicadores a serem acompanhados pela empresa ABC Ltda. foram definidos com base nas necessidades apresentadas pelos gestores de cada área e também pela observação do participante, sempre levando em consideração a missão da empresa.

4.1.5.1 Indicadores da perspectiva financeira

A perspectiva financeira demonstra o resultado que seus sócios ou acionistas almejam. Para apontar aos gestores os objetivos, indicadores, metas e ações dessa perspectiva, foi elaborada uma planilha, conforme apresentado pelo Quadro 2.

Quadro 2 - Perspectiva financeira

FINANCEIRA			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reduzir custo com processos ineficientes.	Numero de horas extras realizadas por mês.	Zerar necessidade de horas extras.	Contratar uma consultoria em produtividade e melhoria de processos.
Aumento da receita bruta total.	Faturamento mensal.	Aumento de 10% sobre receita do ano anterior.	Fidelização dos bons clientes e prospecção de novos clientes.
Aumento do lucro líquido	Controle mensal das compras de matéria-prima	Reduzir em 3% os custos com matéria-prima, em relação ao faturamento.	Busca por novos fornecedores, negociar tabela de valores com fornecedores constantes, com o intuito de reduzir oscilações.
Melhorar a disponibilidade do fluxo de caixa	Controle mensal do índice de inadimplência. <u>Valor em atraso</u> Faturamento	Reduzir em 0,02% o índice de inadimplência, com base no faturamento.	Contratação de uma empresa especializada em cobranças, repassando os contatos dos clientes inadimplentes.

Fonte: Própria autora (2019).

Com base no Quadro 2, é possível identificar os objetivos que a empresa objeto do estudo precisa aprimorar sob a perspectiva financeira: a redução do custo com processos ineficientes, o aumento da receita bruta total, o aumento do lucro líquido e a melhora da disponibilidade do fluxo de caixa.

4.1.5.1.1 Reduzir custo com processos ineficientes

O Quadro 3 apresenta o indicador relacionado à redução de custo com processos ineficientes, à necessidade dessa adequação foi definida como primordial

devido ao alto valor gasto mensalmente com horas extras dos funcionários da produção.

Quadro 3 - Reduzir custo com processos ineficientes

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reduzir custo com processos ineficientes.	Número de horas extras realizadas por mês.	Zerar necessidade de horas extras.	Contratar uma consultoria em produtividade e melhoria de processos.

Fonte: Própria autora (2019).

Seu objetivo é reduzir o custo com processos ineficientes, cuja meta é zerar a necessidade de realização de horas extras por parte dos funcionários da fábrica. A redução gradativa e a posterior extinção das horas extras realizadas será medida por meio do número de horas extras realizadas mensalmente. Para atingir o objetivo proposto, será necessária a contratação de uma consultoria com expertise em produtividade e melhoria de processos.

4.1.5.1.2 Aumento total da receita bruta

No Quadro 4 é apresentado o indicador relacionado ao aumento da receita bruta total. O faturamento é obtido por meio do demonstrativo de resultados do exercício enviado pelo contador, bem como por relatórios gerenciais mantidos pela empresa objeto desse estudo.

Quadro 4 - Aumento total da receita bruta

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Aumento da receita bruta total.	Faturamento mensal.	Aumento de 10% sobre receita do ano anterior.	Fidelização dos bons clientes e prospecção de novos clientes.

Fonte: Própria autora (2019).

Seu objetivo é aumentar a receita bruta total em 10% sobre o valor atingido no ano anterior, conforme meta proposta. As ações necessárias para atingir a meta serão a fidelização dos bons clientes e a prospecção de novos com o intuito de

aumentar os pedidos em carteira. O acompanhamento será feito por meio do faturamento mensal realizado.

4.1.5.1.3 Aumento total do lucro líquido

O Quadro 5 apresenta de que maneira será alcançado o objetivo de aumentar o lucro líquido da empresa objeto desse estudo. Os números são acompanhados por meio do valor das compras realizadas mensalmente.

Quadro 5 - Aumento total da receita líquida

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Aumento do lucro líquido	Controle mensal das compras de matéria-prima	Reduzir em 3% os custos com matéria-prima, em relação ao faturamento.	Busca por novos fornecedores, negociar tabela de valores com fornecedores constantes, com o intuito de reduzir oscilações.

Fonte: Própria autora (2019).

O objetivo demonstrado pelo Quadro 5 visa o aumento do lucro líquido da empresa. Para acompanhar esse objetivo, será utilizado o indicador relacionado ao controle de compras de matéria-prima realizadas mensalmente, a meta proposta é que seja reduzido 3% do valor atual com esses custos. As ações necessárias para o desenvolvimento desse objetivo é a busca por novos fornecedores e a negociação de uma tabela de preços com os principais fornecedores, com o intuito de reduzir o aumento recorrente do valor dos materiais adquiridos.

4.1.5.1.4 Melhorar a disponibilidade do fluxo de caixa

O Quadro 6 demonstra como será feita a melhora na disponibilidade do fluxo de caixa da empresa objeto desse estudo.

Quadro 6 - Melhorar a disponibilidade do fluxo de caixa

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Melhorar a disponibilidade do fluxo de caixa	Controle mensal do índice de inadimplência. <u>Valor em atraso</u> Faturamento	Reduzir em 0,02% o índice de inadimplência, com base no faturamento.	Contratação de uma empresa especializada em cobranças, repassando os contatos dos clientes inadimplentes.

Fonte: Própria autora (2019).

Como apresentado pelo Quadro 6, o objetivo é melhorar a disponibilidade do fluxo de caixa, tendo sua meta instituída em reduzir para 0,02% o índice de inadimplência. O indicador será elaborado por meio do controle mensal de inadimplência. O cálculo é dado pelo quociente do valor em atraso mensal dividido pelo faturamento mensal. Para alcançar a meta proposta, se faz necessária a contratação de uma empresa especializada em cobranças, ao qual serão repassados os contatos dos clientes que possuem pendências financeiras com a empresa.

4.1.5.2 Indicadores da perspectiva de clientes

A perspectiva de clientes parte do seguinte questionamento: para atingir nossa visão e objetivos financeiros, como devemos entregar valor a nossos clientes? Os indicadores da perspectiva de clientes possuem relação direta com o desempenho financeiro da empresa. O Quadro 7 apresenta os objetivos definidos para essa perspectiva.

Quadro 7 - Indicadores da perspectiva de clientes

CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reduzir o tempo na entrega de produtos.	Número de dias que cada pedido atrasou, dentro de cada mês.	Zerar atrasos em relação a datas firmadas com os clientes.	Avaliar as expectativas de prazo pelo cliente e melhorias de processos internos de processamento dos pedidos.
Entender as necessidades dos clientes, avaliar pontos positivos e negativos.	Satisfação dos clientes.	Obter média 4/5 na pesquisa de satisfação.	Elaborar e aplicar uma pesquisa de satisfação com os clientes.
Fidelizar e reter os clientes.	Percentual de clientes retidos. $((CE-CN) / CS) * 100$	Alcançar 30% de clientes retidos.	Contratar uma pessoa para atuar no pós-venda, dando suporte aos clientes, vendendo peças de reposição ou até mesmo novos equipamentos.
Prospecção de novos clientes.	Número de novos clientes.	Atingir 50 novos clientes em um ano.	Participações em feiras e eventos, marketing e programação de viagens estratégicas.

Fonte: Própria autora (2019).

Conforme apresentado pelo Quadro 7, os objetivos elencados para a perspectiva de clientes são a redução do tempo na entrega de produtos, o entendimento das necessidades dos clientes, avaliando pontos positivos e negativos, a fidelização e retenção dos clientes e a prospecção de novos clientes.

4.1.5.2.1 Reduzir o tempo na entrega de produtos

A redução do tempo de entrega dos produtos é um dos principais objetivos da empresa ABC Ltda., tendo em vista seu histórico com atrasos nas entregas dos pedidos aos clientes. O Quadro 8 apresenta como será desenvolvida a redução do tempo na entrega dos produtos.

Quadro 8 - Reduzir o tempo na entrega de produtos

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reduzir o tempo na entrega de produtos.	Número de dias que cada pedido atrasou, dentro de cada mês.	Zerar atrasos em relação a datas firmadas com os clientes.	Avaliar as expectativas de prazo pelo cliente e melhorias de processos internos de processamento dos pedidos.

Fonte: Própria autora (2019).

Conforme ilustrado pelo Quadro 8, o objetivo do presente indicador é reduzir o tempo de entrega dos produtos fabricados. A mensuração será feita por meio da apuração da quantidade de dias que cada pedido atrasou em relação ao prazo acordado com o cliente, de forma mensal, tendo como meta a extinção dos atrasos nas entregas dos pedidos em relação à data acordada com os clientes. Para atingir o objetivo proposto, será necessária a avaliação da expectativa do cliente a respeito do prazo de entrega, bem como analisar quais os processos internos que podem ser otimizados para reduzir o tempo de processamento dos pedidos, como por exemplo, a adoção de um formulário contendo todas as informações necessárias para fabricar os equipamentos conforme as instalações e expectativas dos clientes (voltagem, altura, entre outros), para inserção de pedidos.

4.1.5.2.2 Entender as necessidades dos clientes, avaliar pontos positivos e negativos.

O Quadro 9 ilustra como será desenvolvido o indicador relacionado ao entendimento das necessidades dos clientes, avaliando os pontos positivos e negativos da empresa ABC Ltda.

Quadro 9 - Entender as necessidades dos clientes, avaliar pontos positivos e negativos.

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Entender as necessidades dos clientes, avaliar pontos positivos e negativos.	Satisfação dos clientes.	Obter média 4/5 na pesquisa de satisfação.	Elaborar e aplicar uma pesquisa de satisfação com os clientes.

Fonte: Própria autora (2019).

Como demonstrado pelo Quadro 9, o objetivo do presente indicador é entender as necessidades dos clientes, avaliando os pontos positivos e negativos da empresa. O indicador será mensurado pela satisfação dos clientes, que será obtida por meio de uma pesquisa de satisfação que será aplicada. A meta estipulada é a obtenção de uma média de 4 pontos, considerando uma escala de 1 a 5.

4.1.5.2.3 Fidelizar e reter os clientes

Segundo uma pesquisa intitulada como “*The Economics of E-Loyalty*” divulgada pela *Harvard Business School*, o aumento da taxa de retenção de clientes em 5% aumenta os lucros de 25 a 95%. Essa afirmativa é justificada, pois um cliente reincidente não necessita de grandes esforços para fechamento, como por exemplo, o convencimento da qualidade do produto e demonstrar a confiabilidade da empresa. Diante do exposto, fica evidente a importância do acompanhamento do percentual de clientes retidos, conforme apresentado pelo Quadro 10.

Quadro 10 - Fidelizar e reter os clientes

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Fidelizar e reter os clientes.	Percentual de clientes retidos. $((CE-CN) / CS) 100$	Alcançar 30% de clientes retidos.	Contratar uma pessoa para atuar no pós-venda, dando suporte aos clientes, vendendo peças de reposição ou até mesmo novos equipamentos.

Fonte: Própria autora (2019).

Como ilustrado pelo Quadro 10, o objetivo do indicador é a fidelização e retenção dos atuais clientes, que será calculado por meio da fórmula que considera o resto da subtração entre o número de clientes no final do período e o número de novos clientes adquiridos durante o período, esse resultado deve ser dividido pelo número de clientes no início do período, e o quociente dessa operação posteriormente deve ser multiplicado por cem para obter-se o percentual correspondente. A meta estipulada é atingir 30% de clientes retidos, que será alcançada por meio da contratação de uma pessoa para atuar no pós-venda, dando

suporte aos clientes, vendendo peças de reposição, revisões ou até mesmo novos equipamentos.

4.1.5.2.4 *Prospecção de novos clientes*

O Quadro 11 demonstra como será concebido o indicador relacionado a prospecção de novos clientes.

Quadro 11 - Prospecção de novos clientes

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Prospecção de novos clientes.	Número de novos clientes.	Atingir 50 novos clientes em um ano.	Participações em feiras e eventos, marketing e programação de viagens estratégicas.

Fonte: Própria autora (2019).

Conforme apresentado pelo Quadro 11, o objetivo é prospectar novos clientes, esse objetivo será acompanhado por meio do número de novos clientes, cuja meta foi fixada em 50 novos clientes dentro do período de um ano. Para atingir a meta estipulada, serão necessárias algumas ações, como por exemplo, a participação em feiras e eventos, investimento em marketing e programação de viagens estratégicas.

4.1.5.3 Indicadores da perspectiva de processos internos

A perspectiva de processos internos parte do seguinte questionamento: para satisfazer os clientes, em quais processos devemos nos sobressair? O Quadro 12 apresenta os objetivos definidos para a empresa ABC Ltda, da perspectiva de processos internos.

Quadro 12 - Processos internos

PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Minimizar os custos com assistência técnica.	Valor gasto com assistência técnica sobre o faturamento do mês.	Reduzir em 0,5% sobre o faturamento os custos com assistências técnicas.	Implementar um setor de qualidade e criar um procedimento de inserção do pedido para o setor comercial.
Posicionar de forma assertiva o status do pedido ao cliente.	Quantidade de reclamações no mês.	Zerar a quantidade reclamações recebidas.	Criação de um método em que o setor industrial comunica ao comercial sobre o status do pedido de forma constante.
Reduzir o desperdício das chapas de inox.	Índice de desperdícios de inox mensal. Kg enviados para sucata / Kg comprado	Reduzir para 2% o índice de desperdícios de inox.	Otimizar o plano de corte.
Oferecer novos canais de venda para equipamentos de pequeno porte	Percentual de vendas realizadas pela loja virtual	Vender 50% dos itens selecionados por meio da loja virtual	Inserção dos itens de pequeno porte na loja virtual que já encontra-se estruturada

Fonte: Própria autora (2019).

Como demonstrado pelo Quadro 12, os objetivos listados para desenvolver a perspectiva de processos internos são a minimização dos custos com assistência técnica, o posicionamento de forma assertiva sobre o status do pedido ao cliente, a redução do desperdício das chapas de inox e a oferta de novos canais de venda para equipamentos de pequeno porte.

4.1.5.3.1 Minimizar os custos com assistência técnica

O Quadro 13 ilustra como será desenvolvida a redução dos custos com assistência técnica. Foi realizado um levantamento junto aos gestores e os mesmos

apresentaram descontentamento com o valor desprendido mensalmente com assistência técnica.

Quadro 13 - Minimizar os custos com assistência técnica

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Minimizar os custos com assistência técnica.	Valor gasto com assistência técnica sobre o faturamento do mês.	Reduzir em 0,5% sobre o faturamento os custos com assistências técnicas.	Implementar um setor de qualidade e criar um procedimento de inserção do pedido para o setor comercial.

Fonte: Própria autora (2019).

Como observado pelo Quadro 13, o objetivo é a minimização dos custos com assistência técnica, objetivo esse que será acompanhado por meio da representatividade do valor gasto mensalmente com assistência técnica, sobre o faturamento do mesmo período. A meta é fixada em reduzir a 0,5% o valor gasto com assistência, tendo como base o faturamento. Para alcançar tal objetivo será necessária a implantação de um setor de qualidade, com o intuito de barrar os erros e defeitos dos produtos antes que eles sejam entregues aos clientes, evitando gastos com deslocamento, estadia e alimentação e também a criação de um procedimento de inserção de pedidos para o setor comercial, tendo em vista que muitos erros que geram assistência técnica estão ligados a informações incompletas ou incorretas oriundas dos vendedores, como por exemplo, tensão elétrica do cliente, altura do prédio, embalagens que serão utilizadas, entre outros.

4.1.5.3.2 Posicionar de forma assertiva o status do pedido ao cliente

O objetivo que visa posicionar de forma assertiva o status do pedido ao clientes é ilustrado pelo Quadro 14.

Quadro 14 - Posicionar de forma assertiva o status do pedido ao cliente

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Posicionar de forma assertiva o status do pedido ao cliente.	Quantidade de reclamações no mês.	Zerar a quantidade reclamações recebidas.	Criação de um método em que o setor industrial comunica ao comercial sobre o status do pedido de forma constante.

Fonte: Própria autora (2019).

Conforme demonstrado pelo Quadro 14, o objetivo do indicador é posicionar de forma assertiva o status do pedido ao cliente. O desenvolvimento desse objetivo será acompanhado pela quantidade de reclamações recebidas em virtude da falta de posicionamento ao cliente sobre o status do seu pedido, sendo sua meta fixada a extinção de reclamações recebidas por esse motivo. A ação necessária para atingir esse objetivo e meta é a criação de um método em que o setor industrial comunica ao setor comercial sobre o status do pedido de forma constante, para que essas informações sejam repassadas aos clientes.

4.1.5.3.3 Reduzir o desperdício das chapas de inox

O objetivo demonstrado pelo Quadro 15 é o de redução do desperdício das chapas de inox.

Quadro 15 - Reduzir o desperdício das chapas de inox

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reduzir o desperdício das chapas de inox.	Índice de desperdícios de inox mensal. Kg enviados para sucata / Kg comprado	Reduzir para 2% o índice de desperdícios de inox.	Otimizar o plano de corte.

Fonte: Própria autora (2019).

Com base no Quadro 15, o objetivo desse indicador é reduzir o desperdício das chapas de inox, que será calculado por meio do quociente entre os quilos de inox enviados para sucata e os quilos de inox comprados dentro do mesmo mês. A

meta foi fixada em reduzir para 2% o índice de desperdícios de inox. A ação necessária para cumprir com o objetivo proposto é a otimização do plano de corte, concedendo ao setor de engenharia a estrutura necessária para tornar isso possível, como por exemplo, a compra de um *software* específico para essa finalidade.

4.1.5.3.4 Oferecer novos canais de venda para equipamentos de pequeno porte

O Quadro 16 ilustra como será desenvolvido o objetivo ligado a oferta de novos canais de venda para equipamentos de pequeno porte.

Quadro 16 - Oferecer novo canais de venda para equipamentos de pequeno porte

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Oferecer novos canais de venda para equipamentos de pequeno porte	Percentual de vendas realizadas pela loja virtual	Vender 50% dos itens selecionados por meio da loja virtual	Inserção dos itens de pequeno porte na loja virtual que já encontra-se estruturada

Fonte: Própria autora (2019).

Conforme ilustrado pelo Quadro 16, o objetivo principal do indicador é oferecer novos canais de venda para equipamentos de pequeno porte, que será mensurado por meio do percentual de vendas realizadas pela loja virtual, ao qual a meta foi estipulada em vender 50% de itens selecionados para venda na loja virtual somente por esse canal. A ação necessária para desenvolver o objetivo proposto é a inserção dos itens selecionados na loja virtual da empresa ABC Ltda., tendo em vista que ela já foi estruturada e foram investidos recursos financeiros nela.

4.1.5.4 Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento parte do seguinte questionamento: para alcançar nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir? O Quadro 17 apresenta os objetivos dessa perspectiva.

Quadro 17 - Aprendizagem e crescimento

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reter funcionários.	Turnover [(nº de demissões + nº admissões)/2] / nº de funcionários	Reduzir para 5% a rotatividade dos funcionários no período de um ano.	Aplicação de uma pesquisa de clima para entender melhor as necessidades dos funcionários.
Mensurar e melhorar a satisfação dos funcionários	Satisfação dos funcionários	Obter nota 4/5 na pesquisa de satisfação	Aplicar uma pesquisa de satisfação, verificando os pontos que podem ser melhorados
Capacitação dos funcionários	Horas treinamento	Ter 20 horas treinamento por mês, somando todos os funcionários	Custear em 50% no valor do curso/treinamento externo, desde que relacionado com sua função
Qualificação dos funcionários envolvidos com atividades administrativas	Número de pessoas com curso superior completo	Ter 30% de pessoas com ensino superior completo nas áreas administrativas	Estimular os funcionários a concluir sua graduação por meio de incentivos monetários e de crescimento

Fonte: Própria autora (2019).

Conforme apresentado pelo Quadro 17, os objetivos a serem alcançados sob a perspectiva de aprendizado e crescimento são a retenção de funcionários, a mensuração e a melhora da satisfação dos funcionários, a capacitação dos funcionários e a mensuração da qualificação dos funcionários envolvidos com as atividades administrativas.

4.1.5.4.1 Reter funcionários

A saída de profissionais gera diversos problemas, como por exemplo, gastos com rescisões, gera a necessidade de novos processos de contratação (recrutamento, seleção, integração e treinamentos), sobrecarga dos funcionários

que permanecem no quadro, entre outros. O Quadro 18 ilustra o objetivo relacionado a retenção de funcionários.

Quadro 18 - Reter funcionários

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reter funcionários.	<i>Turnover</i> $[(\text{n}^{\circ} \text{ de demissões} + \text{n}^{\circ} \text{ admissões})/2] / \text{n}^{\circ} \text{ de funcionários} \times 100$	Reduzir para 5% a rotatividade dos funcionários no período de um ano.	Aplicação de uma pesquisa de clima para entender melhor as necessidades dos funcionários.

Fonte: Própria autora (2019).

Como demonstrado pelo Quadro 18, o objetivo do indicador é a reter os funcionários, evitando assim a rotatividade. A mensuração será feita por meio do indicador de *Turnover*, que é calculado por meio do número de demissões somado ao número de admissões, o resultado deve ser dividido por dois e posteriormente dividido novamente pelo número total de funcionários, para obter o resultado em percentual, é necessário multiplicar o último resultado por cem. A meta fixada para a empresa ABC Ltda. é reduzir para 5% a rotatividade dos funcionários no período de um ano. Para tornar esse objetivo e meta possível, será aplicada uma pesquisa de clima, com o intuito de entender melhor as necessidades dos funcionários.

4.1.5.4.2 Mensurar e melhorar a satisfação dos funcionários

O Quadro 19 demonstra como será desenvolvido o indicador relacionado a mensuração e melhora da satisfação dos funcionários.

Quadro 19 - Mensurar e melhorar a satisfação dos funcionários

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Mensurar e melhorar a satisfação dos funcionários	Satisfação dos funcionários	Obter nota 4/5 na pesquisa de satisfação	Aplicar uma pesquisa de satisfação, verificando os pontos que podem ser melhorados

Fonte: Própria autora (2019).

Como ilustrado pelo Quadro 19, o objetivo do indicador é mensurar e melhorar a satisfação dos funcionários, esse objetivo será indicado pela satisfação dos funcionários, que será levantada por meio de uma pesquisa de satisfação, procurando também verificar os pontos que podem ser melhorados. Pode-se utilizar a pesquisa de clima citada anteriormente para realizar essa mensuração, otimizando o tempo despendido com essa ação. A meta fixada é a obtenção de nota quatro sobre um total de cinco pontos na pesquisa de satisfação dos funcionários.

4.1.5.4.3 Capacitação dos funcionários

No Quadro 20 é apresentado o indicador relacionado a capacitação dos funcionários.

Quadro 20 - Capacitação dos funcionários

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Capacitação dos funcionários	Horas treinamento	Ter 20 horas treinamento por mês, somando todos os funcionários	Custear em 50% o valor do curso/treinamento externo, desde que relacionado com sua função

Fonte: Própria autora (2019).

Conforme demonstrado pelo Quadro 20, o objetivo do indicador é a capacitação dos funcionários, que será acompanhada por meio da apuração das horas treinamento realizadas dentro do período de um mês, cuja meta foi fixada em 20 horas treinamento por mês, considerando a soma dos treinamentos realizados por todos os funcionários. Para alcançar o objetivo proposto, a empresa objeto desse estudo custeará 50% do valor do curso ou treinamento externo, condicionado a este ser relacionado com a sua função desempenhada dentro da ABC Ltda.

4.1.5.4.4 Qualificação dos funcionários envolvidos com atividades administrativas

O Quadro 21 demonstra como será desenvolvido o objetivo relacionado a qualificação dos funcionários envolvidos com atividades administrativas.

Quadro 21 - Qualificação dos funcionários envolvidos com atividades administrativas

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Qualificação dos funcionários envolvidos com atividades administrativas	Número de pessoas com curso superior completo	Ter 30% de pessoas com ensino superior completo nas áreas administrativas	Estimular os funcionários a concluir sua graduação por meio de incentivos monetários e de crescimento

Fonte: Própria autora (2019).

Conforme apresentado pelo Quadro 21, o objetivo do indicador é mensurar a qualificação dos funcionários envolvidos com atividades administrativas, que será acompanhado por meio do número de pessoas que possuem curso superior completo. A meta fixada é que 30% dos funcionários que trabalham em atividades administrativas possuam curso superior completo. Para atingir a meta proposta, a empresa irá estimular os funcionários a concluir sua graduação por meio de incentivos monetários e através de um plano de carreira ao qual a graduação é requisito para crescimento dentro da instituição.

4.1.6 Análises e considerações

A elaboração da proposta de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa objeto do estudo demonstrou-se de grande valia. Elucidou aos administradores a importância de acompanhar indicadores chaves de desempenho não apenas de perspectivas financeiras, mas também de perspectivas não financeiras.

No desenvolvimento do estudo ficou evidente a necessidade de manter um controle de indicadores que até então não eram acompanhados dentro da empresa. Pelo fato dos administradores terem experiência no mercado de atuação da ABC Ltda., muitas vezes tomavam decisões precipitadas, sem o devido embasamento em indicadores de desempenho. O *Balanced Scorecard* busca exatamente a reversão desse cenário, possibilitando aos gestores a tomada de decisão com base em indicadores chave de desempenho e não mais em mera intuição.

A operacionalização proposta para a empresa será por meio de uma planilha eletrônica, ao qual serão coletados dados do sistema de gestão, dados operacionais

e dados contábeis, sendo esses dados reunidos na planilha para facilitar o acompanhamento dos indicadores. As informações serão alimentadas pelo responsável de cada setor e reunidas por um único membro da equipe. A análise dos indicadores será feita sempre que necessário, em especial, comentada uma vez por semana na reunião que já ocorre semanalmente na empresa.

Depois da apresentação dos indicadores a gerência, os mesmos demonstraram satisfação com os objetivos elencados, e sinalizaram pontos que serão necessários investimentos. Foi identificado que cada perspectiva possui causa e efeito sobre as demais, o que reforça a ideia do trabalho em equipe para sucesso da empresa diante do atual mercado competitivo.

4.1.6.1 Sugestões para a empresa

Sugere-se, para a empresa objeto desse estudo, que seja criada uma cultura interna para atualização e acompanhamento dos indicadores propostos, tendo em vista que o *Balanced Scorecard* atinge seu propósito apenas se for integrado a estratégia da organização.

4.1.6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Sugere-se, para fins de futuros estudos, que sejam analisados os indicadores elencados para desenvolvimento deste trabalho, verificando sua aplicabilidade de acordo com as particularidades de cada empresa, podendo esses ser similares se a atividade for uma metalúrgica da serra gaúcha. Também é importante citar que a definição dos indicadores a serem acompanhados deve ser feita em conjunto com a administração da empresa, sendo esse um fator relevante para o sucesso dessa ferramenta de gestão.

5 CONCLUSÃO

A implantação de uma ferramenta de gerenciamento em uma empresa necessita que todos os colaboradores estejam empenhados e comprometidos para alcançar seu objetivo. O *Balanced Scorecard*, por estar embasado em quatro perspectivas (perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento) consegue transmitir com mais facilidade aos envolvidos os objetivos da organização que reunidos convergem ao planejamento estratégico definido.

O objetivo geral do presente trabalho era verificar se a implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão pode oferecer elementos para otimização dos resultados em uma empresa metalúrgica foi alcançado, conforme demonstrado pelas perspectivas elencadas no item 4.1.5. Os objetivos específicos também foram atingidos em sua totalidade.

O primeiro objetivo específico era a realização do levantamento bibliográfico sobre *Balanced Scorecard*, conforme demonstrado pelo capítulo 2, que apresentou o conceito de controladoria, sua missão e estrutura, indicadores chave de desempenho e as quatro perspectivas do BSC.

Posteriormente, no subcapítulo 4.1 foi atingido o segundo objetivo específico que era a contextualização da empresa objeto do estudo. Por fim, o último objetivo que era a apresentação da proposta de implantação aos gestores da empresa foi alcançado, conforme apresentado pelo item 4.1.6.

Referente a primeira hipótese, ela é verdadeira pois a implantação do *Balanced Scorecard* oferece elementos para otimizar o desempenho e melhorar o resultado da empresa, conforme demonstrado pelo subcapítulo 2.2. A segunda hipótese também é verdadeira, embasada pelo item 2.2.4. A terceira hipótese foi confirmada com base no item 4.1.6.

A elaboração dos indicadores de cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* levou em consideração a missão proposta pela empresa.

A realização deste estudo agregou conhecimento profissional e pessoal, pois através do referencial teórico e aplicação deste no estudo de caso, foi possível conhecer e compreender melhor o assunto, sinto-me segura em prestar esclarecimentos sobre o tema a pessoas interessadas.

O presente estudo possui grande importância, uma vez que possibilitou a aplicação dos conceitos estudados no decorrer do curso de Ciências Contábeis, bem como a relevância para os gestores da empresa objeto desse estudo, que compreenderam por meio dos indicadores que cada perspectiva é importante para o atingimento do objetivo estratégico da organização.

REFERÊNCIAS

ESTRATÉGIA. In: MELHORAMENTOS (Ed.). **Dicionário Michaelis**. São Paulo: Melhoramentos, 2015. p. 352. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=a2zb>>. Acesso em: 27 maio 2019.

GUTH, Sergio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Scortecci, 2007.

HONG, Yuh Ching. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/42233/epub>>. Acesso em: 05 set. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUZ, Érico Eleutério da. **Controladoria corporativa**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. (Gestão financeira). Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?page=4&ion=0#/legacy/9788582129098>>. Acesso em: 11 set. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: textos e casos práticos com solução. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

_____. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

PRADO, Lauro Jorge. **Dez riscos na implantação do *Balanced Scorecard***. 2003. Disponível em: <<http://lauroprado.tripod.com/ezine/ed39.html>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

REICHHELD, Frederick; SCHEFTER, Phil. **The Economics of E-Loyalty**. 2000. Divulgada por Harvard Business School. Disponível em: <<https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty>>. Acesso em: 15 set. 2019.

Revista da Cerveja. Disponível em: <<https://revistadacerveja.com.br/a-importancia-da-limpeza-no-resultado-final-da-cerveja/>>. Acesso em 28 ago. 2019.

RIGON, Gustavo. ***Balanced Scorecard***: uma proposta de implantação para a área industrial da Big Dutchman Brasil Ltda. 2003. 60 f. Monografia (Especialização) - Curso de Controladoria, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2003.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: Agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.